

青森県行財政改革推進委員会（令和元年度第1回） 議事概要

I 開催日時 令和元年11月13日（水）13時28分から14時6分

II 開催場所 県議会棟第一委員会室

III 会議次第 1 開会
2 議題
(1) 青森県行財政改革行動計画の進捗状況等について
(2) 青森県庁版BPRの取組について
3 閉会

IV 出席委員 藤井委員長、一條委員、内村委員、鎌田委員、小坂委員

V 県側出席者 鉄永総務部長、大澤総務部次長、豊島財政課長、石坂人事課長、宇野行政経営管理課長、川村人事委員会事務局職員課長 ほか

VI 議事要旨

○司会：八木行政経営管理課行政改革推進グループマネージャー

それでは、定刻前ではございますが、皆様お揃いでございますので、ただ今から、令和元年度第1回「青森県行財政改革推進委員会」を開会いたします。

本日は、5名の委員の方々に御出席いただいております。

日本銀行青森支店の勝浦委員と、社会福祉法人青森社会福祉振興団の益城委員におかれましては、御都合により欠席されております。

なお、勝浦委員におかれましては、定例人事異動により日本銀行青森支店長に着任されたことに伴い、本年8月16日から本委員を委嘱していることを御報告いたします。

県側は、鉄永総務部長のほか、関係職員が出席しております。

それでは、開会にあたりまして、総務部長より御挨拶申し上げます。

○鉄永総務部長

総務部長の鉄永でございます。

本日は、藤井委員長はじめ、委員の皆様におかれましては、お忙しい中お集まりいただきまして大変ありがとうございます。

昨年、御議論いただきまして、昨年度末の3月に青森県行財政改革行動計画を策定しまして、今年度が、その初年度にあたります。

本日は、初年度の取組につきまして、まだ緒に就いたばかりのものが多いかと思いますが、中間報告的な意味合いも込めまして御報告させていただきますとともに、特に重点に掲げておりますBPRにつきまして、これまでの取組を詳細に御報告させていただきたいと思っております。

本日は、忌憚のない御意見、御議論をいただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○司会：八木行政経営管理課行政改革推進グループマネージャー

それでは、早速でございますが議事に入りたいと思います。

ここからの議事については、藤井委員長をお願いいたします。

○藤井委員長

では、今年度第1回の青森県行財政改革推進委員会を開会いたします。

今日はよろしくお申し上げます。

では議事に入ります。

次第にありますように、今日の議題は「青森県行財政改革行動計画の進捗状況等について」と「青森県庁版BPRの取組について」の2件です。

まず、議題の1から審議して参ります。

委員の皆様には、既にお手元に資料が配付されていることと存じますが、まず、資料について、県からの説明があります。

その後に意見交換に入ります。

では、議題1の行動計画の進捗状況等について、説明をお願いします。

○宇野行政経営管理課長

行政経営管理課長でございます。

私の方から御説明させていただきます。

今、委員長の方からお話ございましたように、資料の方、事前に配付をさせていただいておりましたので、再確認ということで、御説明させていただければと思います。

資料の1の方、お手元の方で御覧いただければと思います。

こちらは、今年度の行動計画の取組状況ということになります。

まだ、年度途中でございますので、4月から10月までの上半期ということで、一旦、取りまとめさせていただいたものでございます。

1の進捗状況でございます。

行財政改革行動計画は、5年間の行財政改革で、以前御議論いただきました「めざす姿」

というところで掲げました徹底した業務改革、多様な主体との連携・協働、行財政基盤の確立といったような、3つの分野、これに従いまして各部局等から具体的な取組を出していた上で策定したものとなっております。

今年度における実施項目数でございますが、2件追加がございました。合計で152件となりました。項目の件数ですが、前は分類ごとに括ってお示したのですが、かえって分かりにくいということで、内部で検討いたしまして、最小単位の152ということで今回、カウントさせていただきましたので、御了承いただければと思います。

上半期までの進捗状況となりますが、この行動計画の期間としての取組が完了したものが4件、これは5年間での取組が完了、全て完了したというものが4件となりました。

具体的に申しますと、環境生活部におけます感染症情報、それから産業廃棄物処理情報に係るシステム化というものを行いまして、業務が効率化されたということがございました。

それからもう1件が、教育庁の三内丸山遺跡センターの料金徴収等の民間委託が完了したというところで、民間委託の方が2件ございましたので、併せて4件というところでございます。

次に大半の141件でございますが、今年度分の取組としては、実施が終わった、もしくは、引き続き今後の取組期間内でやっていくということで、こちらの方は、141件となっております。

残りの7件、当初の計画で元々上半期で締めましたので、元々の事業計画が後半、下半期の方に入っていたということで、今年度の後半にやるべきものということになっており、これが7件ということでございます。詳しくは、お手元の方にかなり分厚い資料で先般お渡しいたしましたが、行動計画の91ページ以降に一覧が載っておりますので、そちらの方に完了したものの、実施しているもの、それから今後予定のものということで、○印を付けて、載っておりますので、後ほど御覧いただければと思います。

続きまして2番の上半期の主な取組状況について、御説明を申し上げます。

1の業務改革分野でございますが、順序が若干前後いたしますが、2つ目でございますように、青森県庁版BPRの促進といたしまして、各部局への支援であるとか、庁内説明会といったものを数回開催いたしました。

そういうところもございまして、今年度のBPR対象業務といたしまして、各部局の方から27業務ということで御提案いただきました。詳しくは、また、後ほど御説明申し上げたいと思いますが、現在、それぞれ業務プロセスの見直しに着手し始めたという状況となっております。

2ページを御覧ください。

2の、連携・協働分野でございます。

先ほど触れました民間委託の推進であるとか、指定管理者制度の活用推進といったものがそれぞれ順調に進んでいるところでございます。

3の行財政基盤分野でございます。

優秀な人材の確保であるとか、財政健全化の推進といった取組が着実になされているということでございます。

このように計画の初年度のまだまだ途中ではございますが、全体といたしましては、概ね順調にスタートが切れたのかと思っております。

冒頭の行動計画についての説明は以上でございます。

○藤井委員長

ありがとうございます。

では、審議に入ります。

お手元に事前質問・意見等一覧というものと、それからその次のページに書面での回答というものがあります。

まず、No.1とNo.2、この2つが行動計画の進捗状況等に関する質問になっていますが、No.1は書面で差し支えないというふうにおっしゃってくださっていますので、No.2の方、鎌田委員から質問ということでいただいています。これについて、鎌田委員から質問していただいて、そこから審議に入っていくことにします。

この書面回答は、これでよろしいですね。

では、お願いします。

○鎌田委員

参考資料の49ページにありました、優秀な人材を確保するためにグループ面接試験の時間の見直しということが書かれているのですが、このことについてお聞きしたいと思います。

採用試験においては、筆記試験もそうですが、面接である程度、その人の人となり分かるものですが、更にグループワークをすることで、人との対応の仕方とか言葉づかい、それから、例えば、相手の話を聴く態度、そういうことがよく分かると思いますし、それから、性格的なものであれば柔軟性とか、そういったかなりよく分かるものだと思います。この試験の見直し、時間を見直したということについて、具体的な内容を聞きたいと思います。

○藤井委員長

ありがとうございます。

見直しというのは、短縮化するばかりではないですから、どのように見直されたかという質問です。よろしくお願いします。

○川村人事委員会事務局職員課長

それでは、お答えいたします。

人事委員会事務局職員課長の川村と申します。よろしく申し上げます。

鎌田委員から御質問のありましたグループワークの時間の見直しということですが、グループワークは、特定の課題についてグループで作業を行わせ、受験者間で自発的、かつ自由に作業をする過程を観察することにより、個別面接では評価が難しい、集団内における行動特性を確認するために実施しており、具体的な流れとしては、当日、示される課題について、与えられた時間内でグループでの検討を行い、最後に検討結果を発表するというものとなっております。

当委員会としては、より効果的で充実した面接試験を行うため、面接員の意見を聴きながら、随時、試験方法等の見直しを行っているところであり、今回のグループワーク面接試験の試験時間の見直しについては、昨年度の試験後の面接員アンケートで「メンバーの意見が出尽くして時間が余り、試験の緊張感が損なわれている」などの時間が少し多いという意見が複数ございましたので、それらを踏まえて検討いたしまして、1グループ内の人数の基準を見直すとともに、それと連動して、グループ内での検討時間を若干短くするというふうな見直しを行ったところです。

具体的な時間数など、面接試験の実施に関する情報については公表しておりませんので、御理解いただければと思います。

以上です。

○藤井委員長

より凝縮したグループワークができるような方向で時間を見直したということですね。

○川村人事委員会事務局職員課長

そうですね。

○藤井委員長

よろしいですか。

○鎌田委員

はい。

○藤井委員長

ありがとうございます。

では、ここまで、進捗状況については、事前の御質問、御意見は終わっているのですが、今、この場で何か特に質問したいということ、各委員、それはないですか。

では、このように行財政改革行動計画については、まだ5年間の計画、上半期が終わったというところですので、これから今年度は、この委員会、1回だけですが、次年度以降、毎年の進捗状況を確認していくことになっていきますので、今後とも、委員会としては、この方

向でしっかりと取り組んでいただきたいということにいたしたいと思いますが、よろしいでしょうか。

ありがとうございます。

では、議題の2の青森県庁版BPRの取組について、先に事務局から説明をいただきます。

○宇野行政経営管理課長

引き続き、私の方から御説明申し上げます。

資料2の、青森県庁版BPRの取組についてでございます。

BPRは、業務プロセス分析によりまして、業務の効率化を目指すというものでございます。

青森県庁版BPRにおきましては、既に御承知おきかと思いますが、全ての業務についてということではなく、業務において事務処理に相当な人手と時間を要しているもののうち、このBPRの実施によりまして、県民の利便性の向上や負担の軽減に繋がるもの、機械化やアウトソーシングなどによる大幅な簡素化ができるもの、全庁業務への拡張性が高いと思われるもの、といったような3つの主な観点に基づきまして、繰り返しとなりますが、各部局から27業務を御提案いただきまして、今年度のBPR対象業務として選定いたしましたところでございます。

各業務につきましては、お配りしている表の方に簡単な説明が記載してございます。既にお目通しと思っておりますので、それぞれの説明は割愛させていただきますが、御覧いただいておりますように、傾向といたしましては、主に、例えば、各種申請許可手続きなど、様式見直しなどによって効率化するというところで、県民の方の利便性向上に繋げるものであるとか、従来の紙ベースの事務をデータ処理化することによって、いわゆる機械化を図っていくものといったような大きな括りとしては、そういった傾向があると思っております。

これら27業務全てということではございませんが、今年度内に他県等でも使われておりますRPA、AI—OCRといった新たなICTが活用できないかということで、これらの解決手法に使えるかと、具体的な検討をこれから行っていきまして、可能なものにつきましては、来年度、早い段階から具体的な作業に入れるよう、現在、準備を進めているところでございます。

最後となりますが、今後、これらの取組の効果検証をしながら、来年度以降も、これだけではなく、更に取組の拡充を図っていくということでございます。

説明は以上でございます。

○藤井委員長

ありがとうございます。

では、さっきも見ていただいた事前質問・意見等一覧で、No.3とNo.4は、この青森県庁版BPRの取組についての質問ということになります。

両方とも内村委員からですが、まずNo.3の質問からお願いいたします。

○内村委員

連合青森の内村でございます。

記載をしているとおりではございますが、取組内容ということで、資料2の方に記載している中身、今、御説明がありましたように、様式なりデータなりというような話がございましたが、業務的なボリュームがどの程度なのかというのが、あまりイメージができないものですが、おそらく、取り組んでいる方でも、手探り状態のところはあるだろうというふうには思います。

このマニュアル化なり自動化なりやった中で、1人にかかっていたものとか、1人分かかっていたというようなもの、何時間、何十時間、何百時間かかっていたものが、これくらいにはなるだろうかというような見込みまで含めた計画になっているのか。全部が全部、そうならないにしても、半分なり3分の1程度を目指しているというような目標を一定程度見据えた上での計画になっているのか。お分かりになるところだけでも結構ですので、御説明をいただきたいということでございます。

○藤井委員長

では、回答をお願いします。

○宇野行政経営管理課長

ただ今、内村委員の方から、具体的な目標等についてでございます。

確かに、今、委員の方から御指摘もありましたように、手探りという部分、若干あるかと思えます。初めてのチャレンジということもございます。

今、御質問があったように、BPRによる効果というものにつきましては、各取組を行う、業務の解決手法ということで、新たな手法を用いるかということでいろいろ効率化の度合いも違ってくると思えますので、そういった作業を検討していく中で可能な限り、把握はしていきたいということは考えております。

当然、最後にはどのぐらいの効果があったのかということは必要となってきますので、作業を進めていく中で、その辺を具体的に、なるべく把握していきたいということで現時点においては考えており、御理解いただければと思っております。

○藤井委員長

いかがですか。

○内村委員

はい。

今、お話にあったように、他の行革の中身もそうなのかもしれませんが、ある意味、行革の中の目玉ということで、このBPRが掲げられていますので、この項目によって、今、お話いただいたように、当初、このくらいの業務があったものが、システムなり、プロセスの見直しなりによって、どの程度になったかという最後段階というか、結果段階のところでの概要なりで構いませんので、一定の区切りのいいところでは、その結果についてお知らせいただければと思います。

○藤井委員長

ありがとうございます。

勿論、BPRの計画を作られる時に、業務の分析というのは当然なことで、どれだけの業務量があるかというのは、定量的に測られた部分があるわけですよね。ですから、その測られた量と完成した時の量がどうなっているか。そういう数値的なデータが取れば、客観的に評価もできると思います。

よろしく願いいたしたいと思います。

では、もう1つのNo.4の質問、これは自動車リサイクル法に規定する登録・許可事務ということですが、内村委員、お願いいたします。

○内村委員

自動車リサイクルということに限らないと思いますが。

部内共有ハードディスクを設置して、というような説明がされているのですが、そもそも、その業務的なところで全てが個人のパソコンの中で管理をされているということではなく、部内でそれなりの共有なり、先ほど言ったように、個人で管理をしていけば、パソコンが万が一クラッシュした場合に、個人がやっていた業務的なところが、殆ど個人責任で復元は、なかなか大変だというような話にもなりかねないと思うのですが、やられているんじゃないかと思うんですが、要するにサーバーなりがあって、その中で様々なデータとかは、共有化をしているんじゃないかと思っていたんですが。あえて、ここで部内共有ハードディスクを設置するというような書かれ方をしていたので、そういうシステムを導入していないところもまだまだ多いのかなと。ここ、ちょっと、基本的な、このパソコン時代の中で、あえてこういう書き方をしているというのは、全体的なところで、どういう体制になっているのかを確認をさせていただきたいという意味で質問をさせていただきました。

○藤井委員長

ありがとうございます。

この部門に限らないということもあるかと思いますが、回答をお願いいたします。

○宇野行政経営管理課長

私の方から回答します。

一般論ということで御回答差し上げたいと思います。

共有のハードディスクにつきましては、セキュリティ上、大変重要なものと考えております。各所属の責任において対応しているというふうに認識しております。

私、個人の経験で申しますと、今まで数所属を回っておりますが、それぞれの所属、部内というよりは、各課の中での共有の外付けのハードディスク内で管理して共有化をしているということで、作業中、例えば、個人のパソコンがクラッシュしても、そちらの方に保存してあるところからは、持ってくるができるということを経験上はしているということを、今、質問を受けて思い出した次第です。

また、ファイルの共用化につきましては、属人的な業務管理を避けるという観点、お話がございましたように、やはり共有化をしていくということが重要だと思っております、何度も申しますように各課において、必要に応じて対応していると認識しておりますが、この必要性、確かにそれが無くなった場合には、非常に業務上、問題が多いというか、この辺のアナウンスにつきましては、当課も外向けに出す情報、それも持つてございますので、そういった中で通常の業務上の改善点、重視しなければならない点ということで、アナウンス等していければと思っております。

以上でございます。

○藤井委員長

いかがでしょうか。

○内村委員

やっぱり、その課の判断ということで、場合によっては、そういうことを、組んでないところもまだあるかもしれないという話なわけですね。

○宇野行政経営管理課長

全体的には承知しておりませんが、私が知る限りはやっている。

○内村委員

先ほど言ったように、業務の共有化というか、個人だけが抱え込んで、もし病気で倒れたとか、極端な話、失踪したとかという話が万が一あった時に業務的には、非常に混乱をするということであれば、ICTとか、様々進める上では、もう少しこういう整備というもの、情報システムなり、専門部署があるわけですから、各課の体制として、そういうのをシステム化する必要があるのではないかと思いますので、よろしくお願いします。

○藤井委員長

これも一般的なことではありますが、情報の性質によって、閉鎖系で1台だけに入っている、バックアップはとっておくのは当たり前にしても、そういうものもあると思うのですが。

ですから、情報データの性質を仕分けして、そして、どの程度の人まで、アクセス権限があるかということを中心にきちんと見定めた上で、共有すべき範囲は共有していくと、こういうことだろうと思いますね。

BPR、一旦策定したからというより、その都度、改善、改良版、バージョンアップしながらBPRを進めていただけたらと思いますので、今後、是非、そのようにいろいろと考えてやっていただきたいと思います。

他に御意見は、事前にいただいているのは2つだけなのですが、今日の審議の中で、今、発言しておきたい御意見がありましたら、今のところ、BPRもまだ始まったばかりですので、今後、見ていきながらということで、具体的に取り組んでいただくということによろしいでしょうか。

○内村委員

もう1点、よろしいですか。

この27のBPRの取組の関係ですが、ざっと見ると各課1つというような形で、出されていない課というのも、当然あるわけですが。

取組としては、各課の方に1つぐらいは、BPR、何か探してください、というように動いているのかと。先ほど、説明のあったように、対県民というか、申請とか何とかというところでの住民への利便性というところが1つのポイントにはなっているということでは、あまり市民というか、住民には関係ない部署も当然あるのですが、やり方としては、1つなり、今後は、出したところでも更に2つ、3つというように、窓口というか、項目としては増やしていきたいという考え方ということなのではないでしょうか。

○藤井委員長

どうぞ。

○宇野行政経営管理課長

取りまとめると、それぞれ各課のように見えるのですが、各部局の方で、それぞれ、先ほど言ったような、主な3分野にかなうような業務を出していただきたいということで募集し、結果として、これらが出てきたということです。

これらは、あくまでも今年度既に分析の方は着手していますが、今年度から来年度前半ぐらいまでかけてのBPRの様々な作業となりますが、その他の業務としても出しておりますので、冒頭御説明いたしましたように、これより更に各部局の方から、出した課、出されていない課の方からそれぞれこれに積み上げていって出していただくということで、5年間の取組計画でございますので、これに積み上がっていくということをお

ります。

○藤井委員長

実際に実施されていく上では、課を横断するとか、あるいは部を横断しなくては実施、実行できないというふうなこともでてこようかとは思うんですね。

ですから、その時、本当に県庁版とおっしゃっているわけなので、全県庁的に垣根を越えてというか、県民のために、あるいは県で仕事をしてらっしゃる職員の方々のためになるようなBPRにしていきたいということですね。

他にはございませんか。

はい、どうぞ。

○小坂委員

小坂と申します。

こういうBPRを進めるにあたって、いろいろ業務の改善を頑張られています、逆に、手間が増えて、仕事が増えて、業務が停滞するという事例も、私もいろいろ改革している中であると思うのですが。

是非、それに負けずに自動化を進めていって、過去のデータとの整合性を図りながらといったように。

また、国でも失敗しているくらいですので、駄目だったら諦めて次のステップに行くとか。そういうふうな機動的な運用をして、是非、いわゆるBPRを進めていただければというふうに思います。

以上です。

○藤井委員長

いいですか。

○一條委員

BPRに関してですが、いろいろな課で取り組んでいらっしゃって、熱意を凄く感じました。実は、私事なのですが、10番の登録販売者の試験というのを、3・4年前に受験していて、合格発表はパソコン上で確認したのですが、とても私は合理的でいいなと思っておりました。今回の資料の「内部での事務処理を簡便化するという内容」に、確かに受験者数が多いので、作業はとても大変だったのだろうということも推察しますが、受験者に分かりやすいもののもままであってほしい、変えるのであれば、丁寧な説明をしていただきたいというようなことを感じました。大変なお仕事であると思いますが、県民にも利便性のある内容を願いたいと、BPRについて思いました。

財政改革のお話、いいですか。

○藤井委員長

どうぞ。

○一條委員

沢山の資料を拝見して、積極的に取り組んで下さっていますし、進捗状況も上々なので、とても頼もしいなというふうに感じました。ただ、基金は取り崩さない、それと定員の適正管理で人員は減らしている、というような状況を見ていると、BPRも取り組まなくては行けない、でもワーク・ライフ・バランスも重要な課題なので何とか成果を出そう、では、誰かに集中して負担をかけてしまうのではないかと心配になります。ワーク・ライフ・バランスの視点を外すことのないよう、改革に取り組んでいただきたいのです。選ばれる青森県になるためには、やっぱり皆がタフでなくちゃいけないと思うので、職員の皆さんの生活と精神の健全化と、財政の健全化と事業の効率のバランスというものを是非、十分に留意なさって取り組んでいただきたいなと思いました。

○藤井委員長

今の御意見と若干関連するのですが、市町村への権限移譲というのも考えているわけですが、市町村も疲弊しているところは疲弊していると思うので、そこが、財源、人員、両方ですよね。上手く調整しながら進めていただきたいなという具合にも、読みながら、私も感想を持ったところです。

他、何かございましたらどうぞ。

○鎌田委員

今回の資料をいただきまして、資料2のBPRの取組を読んでいますと、どの取組内容にも業務時間の削減、効率化といった内容が書かれています。

それを読んでいますと、これが上手く進んでいくことによって、職場環境というものも変わっていくと思いますし、今、一條委員もおっしゃったように、ワーク・ライフ・バランスの推進にも繋がるんだと思います。

ただ、こういった作業を見ていると、ちょっと気になるのが、やはり作業の大半というのが、情報機器に頼る部分がかなり多いのではないかということです。

そのこと自体は、とても大事なことだと思うんですけども。ただ、情報機器というのは、段々、年々複雑になっていって、機器そのものの構造も、また操作の方法もかなり複雑になっていて、使う方が使いこなさせない。そこから、少し古い言葉になりますが、テクノストレスと言いますか、機械に使われてストレスが溜まるというような状況も出てこなければいいなというようなことが気になっております。

そういった中で、この行動計画の資料を見ていて少し気になったのが、63ページにあり

ます健康管理サポートの充実というところなのです。例えば、メンタルヘルスセミナーの定員に対する受講率、それが定員に対する受講率が、例えば3割、目標も4割ということになっているのですが、何か、私は、このページの数字をみて、ちょっと低すぎじゃないかなということを考えてました。

仕事をしていく上では、やっぱり体も、特にこれからは精神的なものでタフでなければ進めていけないと思うので、是非できましたら、この数字はもっと高くなってほしいなということを考えてました。

以上です。

○藤井委員長

現状より、より良い方向を目指すということで、よろしくをお願いします。

セミナーを聞いただけで、メンタルヘルスが良くなるわけでもないですので、そこは実質的にメンタルヘルスが良くなっていくように業務改革に取り組んでいただきたいと思えます。

他になれば、今後、BPR、必要な場合は見直しをかけながら進めていただきたいということで、委員会として、そのように意見を出したいと思えますので、よろしくをお願いします。

では、今後、今日の委員会での発言を参考にいただきながら、着実に進めていただきたいということで、今日の審議を終了したいと存じます。

委員の皆様、お忙しいところありがとうございました。

では、これをもちまして委員会を終了いたします。

事務局の方にお渡しします。

○司会：八木行政経営管理課行政改革推進グループマネージャー

委員の皆様、ありがとうございました。

当委員会につきましては、今年度は、今回の1回のみとなります。

これをもちまして、青森県行財政改革推進委員会を終了いたします。

本日は、ありがとうございました。